

法政大学学術機関リポジトリ
HOSEI UNIVERSITY REPOSITORY

町工場から開発能力をもつ二次サプライヤーへの発展過程：サンキ工業株式会社のケース

著者	松島 茂
出版者	法政大学経済学部学会
雑誌名	経済志林
巻	73
号	4
ページ	425-457
発行年	2006-03-03
URL	http://hdl.handle.net/10114/98

町工場から開発能力をもつ 二次サプライヤーへの発展過程

——サンキ工業株式会社のケース——

松 島 茂

1. はじめに

日本の自動車産業の特徴の一つは、多層的なサプライヤー・システムである。これが新車開発期間の短縮や受注・生産・販売の全過程における在庫の圧縮を可能にすることを通じて競争力に影響を及ぼしているという指摘は、藤本隆宏 [1997]，武石彰 [2003]，松島茂 [2005] などによって行われている。ここで重要なことは単なる部品生産の多層性にとどまらず，二次サプライヤーの中にも開発能力を有する企業があつて部品の設計段階から関与しているという点である。しかし，数多くの中小企業の中から開発能力をもつ二次サプライヤーがどのようにして生まれるのかについては，必ずしも明らかにされていない。本稿では，松島茂 [2005] のインタビュー調査の対象企業であつたサンキ工業のケースに即してこの間について若干の考察を行つてみたい。

サンキ工業は，資本金1000万円，従業員62名の中小企業である。本社および野並工場は名古屋市緑区鳴海町，大府工場は大府市横根町にある。現在の主な生産品目は，自動車エンジンの排気管であるパイプ部品（エキゾースト・マニフォールド，以下「エキマニ」という。）である。また，取引先はフタバ産業がほとんどである。同社は，金属プレス部品の一次サプラ

イヤーであるフタバ産業から正式な発注がある前にアイデアの段階で図面を受け取り、部品設計の改善提案（どういう設計図面であればコストを抑えて作れるか）を行うという形で開発過程に参画している。

次節では、サンキ工業の創業者の加藤均氏（現在は、同社会長）に対するインタビュー（2005年12月27日14：30～17：30、本社会議室に於いて行われた）の記録の一部を紹介する。インタビューには加藤博康氏（加藤均氏の長男。現在は同社社長）が同席した。以下に「加藤」とあるのは加藤均氏、「博康」とあるのは加藤博康氏の発言である。

2. サンキ工業の創業者・加藤均氏のオーラル・ヒストリー

松島 加藤さんがどのようにして自動車産業に関わるようになっていったのかというプロセスを伺わせていただきたいと思います。いままでに博康社長から概略は伺ったことはあるのですが、加藤均会長ご本人からどういうふうにやってこられたかについて、できれば修行時代にさかのぼってお話を伺わせていただきたいと思います。よろしく願いいたします。お生まれは何年でいらっしゃいますか。

加藤 昭和5年（1930年）生まれです。

松島 不況のときですね。生まれたのはどちらでいらっしゃいますか。

加藤 名古屋の大須の近くでして、親は木工業を営んでいました。堀川は材木屋がずっと建ってまして、木工業を営んでいたのです。

松島 製材所ですか。

加藤 加工です。丸木を薄く削りまして、天井板とか、要するにベニヤのもっと昔の段階です。そういう加工をうちでやっておりまして、もともと商い屋だったのです。

松島 私の家も木場の材木問屋でした。家の周りにはみんな材木問屋で、すぐそばにそういう木工所もありましたから、想像がつかます。

加藤 私の兄が19歳で木場に店を出しましてね。

松島 何という店ですか。

加藤 私のところは丸い中に喜ぶという「丸喜」という屋号で木工をやっておりまして、徴兵で行く前に19歳で木場に小さな店をちょっと出しまして、その兄が戦死してしまったのです。それで親がちょっと落胆しまして、私は三男でしたものですから要らん子で、外で飯を食うんだぞと、こう育てられましてね。昔から、橋の下から拾ってきた子供で育ちまして、自分で働きに出なきゃいかんというのは子供のころから思っていたわけです。

(1) 勤労奉仕での工場体験と町工場での修行

加藤 私は昔で言う尋常高等小学校の高等科1年生のときに、学校から勤労奉仕に行ったのです。

松島 戦争中ですね。

加藤 ええ。学業は、いまで言う中学の1年生までしか学校は行っていません。学校で集まりまして、毎日勤労奉仕で専売局ヘタバコをつくりに行ったわけです。

松島 その当時は、専売局はどこにあったのですか。

加藤 それは金山〔名古屋市中区〕にありました。そこが学校から近いものですから、そこヘタバコの原料運びですね。

松島 工場で働く経験をされたわけですね。

加藤 はい。それから鉄工所にまた勤労奉仕が変わりまして、そこで物をつくるのがわりと器用だって褒められて、私は鉄工所になっちゃったわけなんですよ。

松島 当時の勤労奉仕で行かれた鉄工所というのはどこにあったのですか。

加藤 それも金山のすぐ近くの流町というところで、いまでもございますけれども、矢鳴工業という軍需工場をやっていたわけです。

松島 どういうものをつくっていた工場ですか。

加藤 飛行機のマフラーとかね。

松島 当時ですと、三菱重工の飛行機のものでしょうか。

加藤 メーカー名は定かではないですが、それがまた、いまで言うステンレスの13クロームという、質の悪いステンレスの溶接を器用にやるということで褒められて、ついつい鉄工所のほうに興味を持ちましてね。

松島 その鉄工所での勤労奉仕は何年ぐらいなさったのですか。

加藤 それは1年ぐらいですか。それで戦争が激しくなりまして、引越すたびに空襲で3回燃えまして住所不定に近くて、学校も、卒業もない。それで、叔父が軍需工場をずっとやっていたして、戦後そこで家庭用品の金具をつくり出しまして、その叔父の会社へあとはずっと行ったわけです。それでそのうち、もっとプロのいる会社へ行けということで、叔父の紹介で金属加工のプレス加工専門の会社に13年おりましたかね。

松島 それは何という会社ですか。

加藤 それは右近製作所といいます。いまはもうありませんけどね。

松島 場所はどこにあったのですか。

加藤 昭和22年ごろからでしょうか、名古屋の仲田というところにありまして、それが丸太町へ引越しまして、春日井へまたそれが引越しまして、2代目さんで廃業されたのです。

松島 これは何人ぐらいの工場だったのですか。

加藤 それは15~16人です。ずっと15~16人の会社で、名古屋ではまあ有名な久田プレスというところから出られた社長さんでしてね。名古屋には久田プレスと武田プレスという古いプレス屋さんで有名な方が2軒ありまして、久田さんというのは、そこの分かれの方は数多くありまして、右近さんはそこの一番初めの弟子でした。右近左門というんですけど。

そこで、私が21歳の年に、兄弟子でそれまで仕切ってやっておられた方が独立されて、21歳から15人ぐらいの商売を仕切れるようにしてもらったわけです。

松島 では、右近製作所に行かれたのは21歳のときですか。

加藤 もっと前です。17歳ぐらいです。

松島 17歳から21歳までは、いわゆる兄弟子の下での修行ですか。

加藤 はい。

松島 そのころの鉄工所というのはどうやって教えるのですか。

加藤 教えられることはありません。こういうものをつくるというのを横目で見ては、自分なりにやるわけです。

松島 設備としてはどれぐらいの設備があったのですか。

加藤 いまで言いますと、トヨタさんの三次下請より劣るぐらいの設備です。私のところのまた下請さんより機械がありませんし、金型は、抜き型をつくりますと、ボール盤で穴をあけてこれをぶち抜くわけです。穴を2つあけますでしょう。もう1つ真ん中へあけると抜けますね。そいつをハンドグラインダーなりヤスリなりで仕上げた時代なのです。

松島 金型もご自分でつくっていたのですか。

加藤 それも全部。型屋さんのつくる型は気に入らんとってね。要するに使い勝手が悪いのです。戦後、金型屋さんというのはあんまりなかったのです。金型屋さんをやられた方は旋盤とか工作機を使ってみえた方で、実際のプレス型の経験がないわけです。私らから見ますと、削って格好はつくるけれども、使い物にならんとというのが多かったわけです。

松島 そうすると、プレスするのに必要な金型を自分でつくっていたのですね。

加藤 自分でつくるのです。

松島 では、プレス工は金型工の技術もないとできないということですか。

加藤 それが戦後は分かれまして、プレスはプレスだけ、金型を親会社からもらってプレスを打つという会社が多いわけです。それでは気に入らないですから、私のところは、型代は要りません、製品を高く買ってくださいという「街の商売」（継続的取引関係のある特定の会社から仕事を請けるのではなく、市中の仕事を集めていくという形態）をやっていたわけで

す。

松島 そうですか。

また右近製作所時代の話に戻りたいのですけれども、17歳で入って、21歳までは兄弟子の下で見よう見まねで覚えて、それからは一人前の職人として仕事をされたのですね。

加藤 正味13年間おりましたからね。

松島 13年間いたというと、9年間ぐらいは工場の中の取り仕切りをされたわけですね。

加藤 まあ、そうですね。任せられてやっていました。ですから、自分で始めたときは簡単だったです。要するに、機械屋さんから、鋼材屋さんから、全部お金がなくても持ってきてくれたのです。店に飾っておくより、お前のところに持っていったほうが金を払ってくれるだろうということですね。

松島 右近さんのところでは、どういう仕事が多かったですか。

加藤 ありとあらゆるものです。プレス屋さんが少なくて、まず、この近辺でいいますとポール・トランスといって、ああいうところ（窓の外にある電柱）にトランスが上がっていますね、あれのケースから、蓋から、愛知電機のマークから、そういったあらゆるもの、トランスを頼まれればトランス、自転車やパチンコの部品、また、シャチハタさんのスタンプ台を頼まれればスタンプ台の金属を絞って、それはものすごく売れたものなのです。

松島 そうですか。シャチハタはよく存じ上げていますよ。取引先はだいたいどれくらいあったのですか。

加藤 数百軒ですね。

松島 金型の数もいっぱい要るわけですがけれども、それは自分でつくったということですね。

加藤 ほとんどつくります。

(2) 独立創業

松島 そういう仕事をやった上で、伺ったところによると、昭和38年(1963年)に独立されたということですね。

加藤 もうちょっと前です。私は13年おりまして、31歳のときにもう始めましたからね。個人でやっけてまして、会社にしたのが昭和38年です。

松島 31歳のときに独立されたとすると、昭和36年に独立されたわけですね。独立のきっかけというのはどういうことだったのですか。そろそろ31歳にもなるから独立したいということだったのでしょうか。

加藤 これはいろいろ事情がありまして、兄がうちの生活を全部見ていたわけですが、その兄がコーヒーの豆を煎っては商ってまして、それがあるとき悪い人にひっかかっちゃったんですよ。事業をやめましたら金もなければ借金もないということで、会社へ行き出したのです。要するに、借金がないから、勤めれば食うだけはいい。ところが、その当時、私が2万円足らずの給料のときに家族の生活費が8万円要るわけです。少しでも商売をやっていますと、すべてで8万円要るわけです。急遽ピンチヒッターで私がそろそろ暇をもらってやれということで、プレスを普通の家の中に入れてまして、自分で全部取り付けて始めたのです。まず、お金になることを言いますと、名古屋は自転車とパチンコの部品が多くて不況になると強いのです。パチンコの部品を少しつくりまして、お金がないものですから、15日勘定ぐらいでお金をもらってつくりました。そうすると、1人で働いて2万円の給料が15万円くらい稼いだわけですね。それで台数がボンボンと増えていきまして、30トンや50トンクラスの小さなプレスですと、その当時は20万円ぐらいで買えますから、それ買えば兄弟みんなで飯が食えるぞ、ということで、兄を社長にして、弟と私とほかの人を2人使ってやりかけたのです。それが昭和38年です。

松島 創業された場所はどこですか。

加藤 場所は、ここから見えますけれども、ガスタンクの向こうに、名古

屋市南区霞町というところですよ。桜台高校の正門の前です。ですから、そんな住宅街でモーターを回してはいけないのですけれども、当時は小規模ですから、皆さんに見逃してもらって、そこに移ったわけです。

松島 創業当初は、パチンコの部品とか自転車の部品などを作っていたということですね。

加藤 そうということです。自転車の後輪の方にブレーキのケースがありますね、後ろにつくやつ。それと前輪のギュッとワイヤーを引っ張るところとか、そういうものを抜いたり曲げたりね。これは安いけれども、名古屋は年中仕事があるのです。

博康 それはどこの自転車屋さんだったの？

加藤 荒井製作所といってブレーキとかハンドルをつくっていたのです。パチンコは危険な商売、リスクの高い商売ですからそっちがよくて……。

松島 それはどういうことですか。私が指導していた大学院生が「パチンコ産業の発展と企業家活動」というテーマで修士論文を書いたものですから、名古屋や桐生のパチンコ産業についても少し調べたことがあります。

加藤 実は、この頃はホールがすぐつぶれちゃうんですわ。

松島 発注して、品物を受け取って、支払う前に倒産してしまうということもあったようですね。

加藤 うん、まあ、そうです。もらってくる手形が三文判を押した、ご主人がやってみえて、奥さんの名前になっているというパチンコホールの手形を部品屋さんが持っているわけです。いっぱい。それで払ってもらいますと、全く落ちるのか落ちないのかわからないような業界なのです。ですから、それは安くて結構ですから15日ごとに現金をくださいということで、安く、体でこなしたわけです。

松島 そういうパチンコの部品は、代金回収の危険もあったのですね。

加藤 当時はね。いまはメーカーがものすごく大きくなりましたからね。本当に立派な産業になりました。当時は、もらってくるとみんな三文判の手形で、このホールは前と名前が変わっているのを出している、というこ

とはしょっちゅうでした。

松島 パチンコホールが直接部品を集めるのですか。

加藤 機械のメーカーが部品屋へ手形をまわすわけです。

松島 パチンコ機械の製造業者に手形を切るわけですね。そうすると、パチンコ機械の製造業者が部品をつくっているところに、その手形を回していくわけですね。

加藤 そうです。高く売るとそういうものが回ってくるわけです。

松島 単価をとれば危ない手形が回ってくる。現金で払ってもらおうとすれば単価を安くしなければならない。

加藤 そうです。

松島 パチンコとか自転車の部品でスタートされて、扱うものがだんだん変わっていくのでしょうか。

加藤 ええ。それをやってきまして、会社関係は、中部電力の子会社の愛知電機という会社の、そのまた子会社の愛知製缶というトランスを全部つくっている会社の部品をやりました。

松島 それは何年ごろからですか。

加藤 これは昭和35年ぐらいからボツボツ始めたと思います。

松島 パチンコとか自転車もやりながら、それはいつでも注文がとれるから、そうじゃないのもボツボツ始めてということですね。

(3) フタバ産業との取引の開始

加藤 もっときちっとした会社の仕事をやったほうがいいということで、そういうところもやりました。ところが、愛知電機が一番不況でしてね。愛知電機の子会社に愛知製缶という製缶会社がありまして、そこへ主に納めたのです。そこが、中部電力の予算がなくなりますと、愛知電機の何万坪というところにトランスがズラッと並ぶわけです。そうすると、部品は買ってくれるのですけれども、100万円持っていきますと30万円しか手形をくれないわけですから、残りが多くて商売をやっていられないように

なっちゃうんですね。そういうふうで、その会社ももうやめようかどうかと
しようかと言っているときに、フタバさん（フタバ産業のこと。以下、同
様）の名古屋工場から、今は非常勤監査役をやっている田島さん
という方が電話帳を持って飛び込んでみえたわけです。

ゼロックスの部品がどうにも難しいのでつくってくれという話で、図面
を見せてもらって、これなら1週間ぐらいでつくっておきますわと言っ
て、1週間後に名古屋工場へ持っていったのです。そうしたら、100本持
っていったら20本しか合格しないわけです。きちっとどういう仕様が説明
してくださいと言って説明してもらったら、それは蝶番というものでし
た。原稿用紙を挟むコピー機のゴムの蓋があるのですが、そのゴムの蓋の
蝶番をつくったわけです。ですから、ものすごく長くて切り込みがたくさん
あって、少しの反りがあっても、ゴムですから、うまく作動しないわけ
です。

これはいかなんということ、また直してきますと言って、それからゼ
ロックスの仕事をさせてもらうようになったわけです。

松島 田島常務の話は博康社長から前に伺ったのですけれども、電話帳を
片手に持って発注先を探すということが非常に不思議なのですけれども。

加藤 私が勤めていた会社の親戚の紹介でもあったわけです。あそこへ行
ったらこんなもの簡単につくってくれるぞという紹介でもあったわけ
です。それと、名古屋工場が笠寺ですので、あの近辺で金属加工業、プレス
加工業を探していたことは事実なのです。

松島 取引が始まったのが1963年（昭和38年）の頃だから、伊勢湾台風の
後ですね。

加藤 すぐ後です。

松島 そのころは、急にフタバさんの仕事が膨らんだ時期ですか。

加藤 そうです。緑工場ができたころです。

松島 フタバさんがトヨタ自動車の元町工場に対応するために昭和34年に
建設した工場ですね。

加藤 名古屋工場で、鈴木さんという方が工場長で、梅村さんという方が副工場長でやってみえた当時に、ゼロックスが2,500万円、三菱自動車が2,500万円ぐらいの売上だったのです。小さいのです。全く町工場とかわりません。ただ、鈴木さんという方は三菱の出の方ですから……、三菱重工出身の方でして、その方は最後には会長さん、相談役までやられたのですけれども、その下にみえる梅村さんという方が部長さんで、このひとたちとの人間関係が、私が好きで、ずっと続いていったわけです。その下におられたのが、若いころの田島常務なんですよ。

松島 そうですか。常務になったのはずっと後で、飛び込んできたのはまだ20歳ぐらいの田島さんだったのですね。それでよくわかりました。田島さんが飛び込んできてフタバ産業との取引がはじまり、やがてその上司の梅村さんとのご縁ができるということですね。

加藤 お会いして、1回納入する、2回納入するということで、部長さんですからお会いして、当時ちょうどゴルフを始められて、私のほうがゴルフは先輩だったものですから、プライベート・コンペにお誘いして意気投合しまして、かわいがっていただいたんですよ。

松島 梅村さんというのはどういう方だったのですか。

加藤 この方は厳しい方で、外注が寄りつかんのですよ。ボーンとものすごく厳しい方ですからね。逆に、深くお付き合いすると、このくらいいい人はいないんですよ。

松島 梅村さんは技術畑の方ですか。

加藤 そうです。名古屋工専のご出身です。あの方の部下に名工大（名古屋工業大学のこと。）の方がたくさんずっと入りました。そのときの何とかおっしゃる先生の師弟関係らしい名工大の方が、多かったですね。

松島 最初のフタバさんとの取引は、名古屋工場でゼロックスの蝶番ですね。それから取引はどうやって広がっていくのですか。

加藤 その仕事はみんなアメリカの図面でして、インチ公差を換算してみると、一番粗い交差のところでもコンマ4（0.4ミリ）なのです。当時の

日本の技術にとってはものすごくシビアな図面なのです。当時としましてはね。だから、下請けも嫌ってゼロックスの仕事は皆さん持っていないのです。本当は自分でやってみればコンマ4なんてもものすごく粗い公差なのです。だけど、当時の鉄工所ではものすごくシビアな、しかも見にくい（慣れていなくて見てもわかりにくい）図面なのです、米軍規格のものでしてね。

松島 それを加藤さんはこなされたわけですね。

加藤 そうです。いざやってみると、あんまり苦にもならなかったわけです。

松島 そうすると、ゼロックスの仕事は加藤さんのところにずいぶん来たわけですね。

加藤 やらせてもらいました。それでまた自転車屋が始まったのです。自転車の部品をフタバさんがやりましてね。

松島 昭和45年以降ということですか。

加藤 ええ。フタバさんは何でも屋さんなのです。私が名古屋の木工屋さんから学校の机のフレームを受けて持っていったら、フタバさんが受けてやってくれるという、行ったりきたりの関係だったわけです。うまくいかないこともありましたけど。

松島 フタバさんもそのころはあんまり自動車部品に特化してないで、いろんなものをやっていたわけですね。

加藤 金属加工なら何でもやるということです。

松島 フタバさんの社史を拝見したら、確かにそうですね。創業後しばらくの間は自動車になかなか特化していませんね。

加藤 魔法瓶から松下さんの部品だとか、あらゆるもの、何でも加工物なら受けますね。自分のところで扱えて、製造・販売もできるものでも、やっぱり人様の領分をおかさないで加工業に徹したわけです。

(4) フタバ産業との取引の深化

松島 フタバさんからの仕事は、ゼロックスの部品から始まってさまざまな部品もやっていったということですね。

加藤 はい。ちょうどアメリカが自転車のブレーキがなくなりまして、日本から飛行機でブレーキを送っていたのです。ある商社がフタバさんへそれを持ち込みまして、私のところは昔つくっていた部品をやれということでした。

松島 創業のころは自転車の部品をやってらっしゃったからですね。

博康 それは何年？

加藤 それはここに引越ししてきたころだから……。

博康 昭和42年？

加藤 昭和45年から49年かなあ。1日に4万個ぐらいブレーキ部品をつくっていました。

松島 そうすると、フタバさんとの取引はだんだん加藤さんの仕事の中で大きくなっていくわけですか。

加藤 その当時から100%近いものになりました。

松島 昭和45年にブレーキをやり始めたころからですか。それでは、加藤さんのお仕事としてはずいぶん変わっていったわけですね。最初はいろいろなところから何でも引き受けてやられて、昭和38年にフタバさんとの取引が始まって、急速にフタバさんとの取引のウエイトが高くなっていったということですね。

加藤 そうです。

博康 僕が入ったときは愛知機械だとか何かをやっていたでしょう。

加藤 フタバさんのブレーキを100%近くやっていたまして、輸出がパタッととまったのです。それでフタバさんの受注が2割になったわけです。8割止まっちゃったわけですね。ですから、愛知機械とか日産系の子会社の仕事をやりました。鉄工所をやっていますといろいろ知り合いがあります

ので。

松島 それは何年ごろですか。

加藤 それはオイルショックのすぐ後です。

松島 昭和49年ぐらいですね。私が通商産業省に入省したのは昭和48年で、オイルショックの直前なのです。そのころですね。

急にフタバさんのアメリカ向けブレーキ部品がとまって、そのとき会社としてはどのくらいの従業員規模になっていたのですか。

加藤 まだ20人弱です。外注を10社ぐらい使っていてまして、そこは自転車部品の数モノで暮らしが立っていましたから、次の仕事を持っていっても、外注さんはどうしても数のもので慣れていますからなかなか採算に乗らないわけです。外注さんのお守りをするのに苦労しましてね。

松島 いまの外注さんの話を少し教えていただきたいのですけれども、外注さんを使い始めたのはいつぐらいからですか。

加藤 これは自転車をやったときが一番多くて、7割ぐらい外注でした。

松島 フタバさんからきたアメリカ向けのブレーキが7割にも上ったのですね。

どういうふうに関注さんを使うのですか。

加藤 金型は自社でつくりまして、加工を依頼するわけです。

松島 この金型で打ってくれ、と頼むわけですね。

加藤 そうです。

松島 発注先になる中小企業がこの近くにいっぱいいたのですか。

加藤 小さいところがいっぱいありましてね。

松島 どれくらいの規模のところを使うのですか。

加藤 5人、6人のところ。極端なことを言いますと、30トンぐらいのプレスを買って与えて、やってもらったり。

松島 そういう先というのは、もともと何をやっていたところなのか。

加藤 やっぱ鉄工、金属加工はやってみえたのです。

松島 どこかの鉄工所に勤めていて独立するとか、そういう経歴ですか。

加藤 自分でほとんどやってみえる人です。仕事を持って行って、「これ、やってくれるかい？」ということで、やってもらってね。

松島 そういう人がそばにいっぱいいるから、言ってみればフタバさんからこれを増産してくれと言われたら、そういうところにもっと出して、というぐらいのことでやっていけたわけですね。

加藤 ええ。品質は私のところが全部管理しました。もともとブレーキをやっていたからね。フタバさんも全く「ノー検」（無検査納入）でして、送ってもべつにクレームがないからということで。アメリカというのは、品物が余ってくるとクレームが起きるのです。（売れるうちは黙っているが、売れ行きが鈍って品がダブつくといろいろクレームつけて来るとい意味）要するに無理な要求なのです。

松島 なるほど。アメリカ向けの輸出は何年ぐらい続いたのですか。

加藤 だいぶやりましたね。しまいにはだいぶ安くなって、名古屋刑務所で組み付けをやりましたのでね。フタバさんが刑務所に外注して、部品を集めて組み付けを刑務所の中でやるわけです。

松島 それで石油危機の後にパタッととまってしまったからは、どうされたのですか。

加藤 自動車しか儲かるものはないだろうということで、自動車をポツポツ入れて、フタバさんにもらって、やりかけたわけです。

松島 フタバさんに一部もらい、足りないところもあるから愛知機械、日産系の会社からも注文をとってされたということですね。そうすると、日産系の注文は三次下請ぐらいになるわけですか。

加藤 愛知機械は日産の会社ですから。

松島 愛知機械は一次ですね。愛知機械から直接ですか。

加藤 ウチは三次下請（愛知機械→愛知機工→サンキ工業）くらいですね。

松島 どういう部品をやっていくことになったのでしょうか。

加藤 金属プレスのあらゆるものです。

松島 博康さんはそのときはもうサンキ工業に入っていたのですか。

博康 もうちょっと後かもしれないです。昭和59年に入ったから。

松島 オイルショックの後、結構フタバさん以外にも愛知機械さん（正確にはその下請けの愛知機工など）もお取引があったのですね。

博康 でも、またすぐフタバさんになったよね。

加藤 うん。それは愛知さんの名古屋工場がだんだん衰退しまして、松坂のエンジンは元気がよかったんですけど……、8万台ぐらいつくっていました。板金物がどうも下火になりまして、フタバさんのほうへまたどうしても。

博康 パロマさんはどうだったっけ。

加藤 パロマはフタバさん経由だ。仕事が減ったものですから、パロマの五徳といいましてガスコンロに2個つきますね。あれをプレスでゴットンゴットンと大きなコイルから絞って、こういうふうにヤカンの乗るのをカシメまして、それを私のところが納入すると、パロマさんがハウロウをつけて製品にするわけです。

博康 パロマさんに納入していたので、フタバさんの仕事だと僕は知らなかった。

加藤 フタバさん経由だよ。フタバさんがパロマの仕事をやっていて、私のところで一番数の多かった仕事が当時急に減ったから、まず（そのパロマの仕事を）持っていきなさいと、岡崎工場のメインラインでフタバさんの見せ場の仕事だったのですけれども、それを鈴木さんという方が私にくれましてね。おでんの鍋なんかも一日3000個も出るものをフタバさんにいただいたり。

そういうふう to いろいろ面倒を見てもらったこともありますし、明日から、このスポットを10台持って行って、10人集めてすぐ打って持ってこいとか、それはね。

松島 そうやってフタバさんが最初から自動車一本ではなくて、多くの金

属プレスの仕事を手がけられたので、その多様な品物の中の自分でできないものをサンキさんに頼もうということだったのですね。いわばチームをつくって、フタバチーム全体としてやるという仕組みですか。

加藤 それもありますね。例えば、こんなことを言っていていかどうか知りませんが、昔は車の立ち上がりに不備な部品がありますでしょう。急にどうしてもここは補強しなきゃいかんとか。立ち上がり間近になって、ここにもう一つ、我々はバッチと言うのですけれども、当て板を当てたほうがいいという結論が出ると、自動車メーカーさんが、「いくらかかっててもやれ」と、こうなるわけです。安全は第一ですからね。そうすると、「ちょっとおいで」って呼ばれて、「3日後にRL（ライト、レフト、と言う意味）で800セットつくって、あとは毎日400セットずつ供給してくれ」と、こういう仕事があったのです。そういうのは何度もやりました。

松島 フタバさんも最初はいろんなものをやっていたけれども、だんだん自動車のウエイトが高くなっていきますね。サンキさんの仕事の中で自動車のウエイトが高くなってきたのはいつごろからですか。

(5) 試作・開発機能の強化

加藤 オイルショック後、ブレーキがとまりまして、うちは人数が少ないものですから、利益率でいい自動車部品の試作もやりました。手づくり試作に近いぐらいの試作をやりますと、私らは自分の要求した金額をいただけるわけです。数物は相当シビアな加工賃でしたけど。1次下請さんには準備費とか管理費もありますけど、2次下請はポンッと、幾らで、とか、1パンチ（プレスを一回押して、という意味）幾らと。

博康 結局、パロマの仕事が終わったところからは、試作半分、量産半分か、試作のほうが多いんだよね。

加藤 試作のほうが多いぐらいです。

博康 もともと手でたたく板金が多かったのです。僕が入ったのはちょうどそのころで、そのころに試作で愛知機械さんの子会社の試作やったり、

マルヤス工業さんだっりの売上が3割ぐらいあって、本当に試作屋になっていったのです。

松島 量産試作ですか、普通の試作ですか。

加藤 両方です。量産の金型が間に合いませんと、号試（号口試作）は何千台というものをやるわけです。

松島 試作といっても半分開発に近いわけですね。開発して、よければ、それが量産につながっていく。

加藤 2日か3日で金型をつくりまして、そいつを打って、トリムとかいろいろな型が不備だったら3次元レーザーでチャッチャッと切ってね、そういう仕事です。そのかわり、いいお金がいただけるわけです。

松島 試作を意識し始めたのはいつごろからですか。

加藤 自転車がなくなりまして仕事の8割なくなったわけですからね。取って来る仕事は当時の外注先分を合わせて、まずやれるものをね。外注先も苦しいですから。それで、自分のところは試作を入れたわけです。試作というのは、1,000万円やりますと1割が材料費で、900万円が加工賃なので、付加価値が高いのです。ですから、自分のところはそれで食って、2,000万円もやると十分やっていけるわけです。

博康 ただ、いまほど試作と量産がきっちり分かれていないですから、いま言ったように、緊急で試作みたいにつくったやつが量産もずっと汚いままの型で続いたり、試作のまま量産になったり、明確ではなかったのです。何屋でもないという感じですね。

松島 しかし、最初のところの金型をつくって、金型からプレスまで一貫してやるところがないと、できないわけですね。

博康 そうです。試作物だけだったら量産はできないですから。

加藤 要するに、一発勝負ですから、経験がないとやれない仕事なのです。日にちもなければ何もないという勝負ですからね。

博康 いまも同じようなことをやっていますけどね。

加藤 ですから、図面でちょっとでも不安なところは、1時間か2時間で

金型をつくって、その部分だけをテストで、「よし、受けましょう」とこ
うやるわけです。

松島 それができたのは、会長がずっと昔からそういうことをやってこら
れたからということですか。

加藤 その経験だと思います。

博康 勘の世界があるものですからね。僕が入ったころもまだボール盤で
穴をあけて、バーンとぶち抜いてヤスリで型をつくるというのをやってい
ました。

松島 入られたのは何年ですか。

博康 昭和59年です。

加藤 でも、マシニングはあったよ。それはあんたが錯覚しとるんだよ。
俺は、あんた（博康）と久和（次男）をうちでやらせたいがためにマシニ
ングセンターを買ったんだよ。

博康 それはわかるけど、そのときにいた職人さんがつくっていて、まだ
機械が扱えなくて、僕はまねして自分でやりましたね。だから、いいもの
は全然できません。やってみろと言われてやっただけですから。

松島 私は同僚の金容度助教授と一緒に、日本企業と韓国企業との比較研
究をしようと思っています。日本では町工場で成功されると、お子さんが
継ぐのです。韓国は成功したら、お父さんはお子さんにお前はこの仕事を
するなと言う話を聞いています。

加藤 ああ、自分で難儀したからですね。

松島 自分でつくった財産は、一番効率のいいところに投資する。つま
り、お金として使う。利益が上がるところに投資する。一番利益があがる
ことは、それまでの商売ではない場合が多いということになる。その場合
には町工場の寿命が短くて、技術が蓄積しないということになるのではな
いでしょうか。

博康 売り抜けちゃうということですね。息子に渡すのではなくて、現金
として残す。

松島 現金として残して、その現金を一番都合のいいように使う、一番利益の上がる場所に使うというような使い方のようなのです。これはこれで一つの合理的な考え方であると思いますが、日本の企業でよく見られる考え方とは異なっているように思えます。

(6) マシニングセンター、三次元 CAD / CAM の導入

加藤 それがわからんでもないのは、世の中のスピードが速過ぎるからです。私らの時代は1つことをコツコツやっていたら必ず上昇していったのです。これからの時代は、すばやくどんなことでもやらない会社は金属加工業として価値が下がると思った。だから私の考えたのは、最新の機械で、これ（息子）たちに跡を継がせれば、すばやいモノづくりが出来て、楽に収入が得られると思ったのです。ですから、マシニングセンターやら、ならいフライスやら、ワイヤーカットやらいろいろ買い集めたのです。

松島 博康さんに継がせるということは、いつごろからそういうことを考えられ始めたのですか。

加藤 文科系の大学へ行きまして、親の跡は継がないということ。

松島 南山大学へ入学されたのは昭和何年ですか。

博康 昭和37年生まれで、18歳ですから昭和55年です。

加藤 下（の息子）は、愛知大学の法学部なんですよ。2人とも親の跡は継がない、と。ところが、私は世の中を見ていると、当時は大手の取引先さんも、そんなことを申し上げてはなんですけど、会社へ行きますと、45、6歳で一番いい時に、自分の系列の親分（上司）がこけるとみんな窓際になるのです。そういう会社をずうっと取引させてもらって見てきまして、これはとても会社なんかに行かせられん、そんなことでつまらん人生送らせれん、と。私は、小さいながら、自分の職業には自信を持っていましたし、収入も十分得られる。これ（博康）がFANUCとナショナルさんだったかな、就職のときにそこから連絡があって「就職して一人前にす

るまでに3,000万円は会社が投資せないかん、おたくは自営業やってみえるけど、元取るまで3年以上預けてくれるか」と言われたので、「だめです」って断っちゃったんです。息子に黙って。

松島 ああ、就職のときのことですね。博康さんから聞きました。

加藤 はい。松下さんも、松下精工さんと取引させてもらったのですけれども、(ハードすぎて)人間の働きを超えているから、だめだって私は断った。

松島 お父さんが断られてしまったわけですね。就職活動をされていたのは昭和59年ですか。

博康 大学は昭和59年に卒業したから、昭和58年です。

松島 お父様は継がせようと思ってマシニングセンターとか入れ始めるのは、いつごろですか。

博康 卒業するちょっと前だね。

加藤 もっと前だよ。お前が大学2年かそこらにはもうあった。

博康 昭和57年とか56年。

加藤 うん。1台買って見たら、当時のうちの運転手が動かして精密なものを削れるものですから、これ(マシニングセンター)は15年、20年の経験を積んだフライス工に匹敵するって思って買い集めたのです。自動プログラムを組めるように全部しましてね。私はわかりませんよ。先方の説明を聞いただけで買ってきちゃった。プレスで、ポーンと打つようなそういう身体使う労働は大学を出てからはやってくれんだろうと思ったのです。少しでも頭脳労働だったらいいだろうということで、借金して一生懸命買い集めたのです。

博康 3次元のCAMを買ったのが1983年なのです。確かフタバさんにもあまりなくて、見にいっちゃいましたよ。

加藤 当時、3次元の(CADはあったが)CAMはあまり無かったですね。

松島 お父さんは相当計画的にお子さんを跡継ぎにされようとされたわけ

ですね。機械を動かすためには相当訓練が要りますでしょう、プログラムを組まなくてははいけませんから。

加藤 それがうちの運転手が4日講習に行っただけでやるわけですよ。それで試作をやりまして、ホンダの、オートバイのスポークといいましてアルミの板を切り抜くのです。フライスで削るのです。要するにピッチが精密ですからね。スポークですから。それをプレス型でポンと押したものを、マシニングセンターで外周も全部削って、ついでに穴もあけてしましまして、そういう試作をやりまして、1台動かして月に600万円ぐらい売り上げました。それもトラックの運転手として入った若者が。

博康 若い方だったので。若い人しか取りかかりが悪いじゃないですか、コンピュータですから。いまよりも言語が難しかったです。いまのほうが言語は簡単なのですけども、当時は基礎知識がいっぱい要ったものですから。それにしてもその人は立派なものです。

松島 それが入ったとき、加藤さんはどういうふうに使われたのですか。それまで、15年間ぐらいの経験がないとできない製品を、すぐトラックの運転手の方ができちゃったわけでしょう。

加藤 機械屋さんが、「恐らく使えないので、いままでどおりの汎用機と中間のやつを買ったらどうか」と言われたのですけれども、やるなら、その当時はフロッピーですらなくて紙テープなのですが、「テープ付きで、機械にハンドルなんてないやつを持ってこい」って言って、買いました。

博康 ただ、手の機械ではできにくい商品でしたけどね。タイヤが回転したときのバランスがあるので、めちゃくちゃ公差が厳しいのです。だから、ハンドル式の機械ではちょっとできない。

加藤 すぐまた1台買って、それからその工作機をどんどんと、金型を自社で精密なものまで彫れるように。

松島 マシニングセンターというのは金型をつくるための機械ですか。

加藤 そうです。

松島 そのマシニングセンターを入れられたというのは、金型をもっと精

密につくれるようにして、それでいわば金型とプレスの一貫生産体制を整備しようと考えられたのですね。

加藤 もっといい金型をね。手でつくるより、機械で精密なものをね。そうすると、大学を出ても頭脳労働ですから、それをやってくれるだろうと思ったわけです。

松島 それはスゴイ話ですね。そうですか。

いま、借金してやられたとおっしゃいましたが、そういう設備投資を手持ちの金だけでなく、相当積極的にされたということですか。

加藤 そうです。

博康 それは、昔は当たり前だしね。

加藤 昔は、町の工場のほとんどは借金の上に成り立っていたのです。

博康 材料も手形で買って。半年後に返す借金ということですよ。製品になるまでは材料代を払えないですから、どこもがそういう体質です。

松島 機械を買われたときの資金はどこから調達されましたか。

博康 地元の信用金庫？

加藤 いや、東海銀行があったよ。東海銀行が桜本町にあったし、碧海信用とか、やっぱり信用金庫が一番多かったけどね。

松島 政府系の金融機関は使わなかったですか。例えば中小企業金融公庫という政府系金融機関がありますが。

加藤 その当時は使っていませんでした。最近（1999年）初めて中小企業金融公庫で5,000万借りたんだな？

博康 4千何百万円か。

加藤 今、借金はその時借りた分の残りだけになりました。

博康 それは返してもいいのですけれども。

松島 返さないでくれと言うからですか。

博康 抵当物件の金額をすごくよく見てくれたので、恩があるからと思って。

松島 材料とかそういうお金の金融は言ってみれば手形の割引みたいなも

のだから、信用金庫もすんなり貸すと思うけれども、マシニングセンターは結構高いでしょう。

加藤 定価では3,000万円ぐらいします。3,000万円以上の機械、その当時はタム（自動プロメーカー。今は無い）の自動プロも2,000万円ぐらい。

博康 CAD/CAM 系も2,000万円ぐらい。

加藤 私にとってはそういうわけのわからんものに。

博康 買う前には、何かわからんものだったと思うんですよ。だから、誰かにだまされているんですよ、きっと。（笑）

松島 だけど、銀行はそれまでの融資金額よりぽんと跳ね上がりますよね。

加藤 これはね、普段からの取引で、きちんと借りてきちんと返済するということをして実績積んだり、堅実な経営をしているという事を長い間かけて見せたり、そういう実績が昔は大事でした。最近はあまり関係ないと言われていますが……。

新車の立ち上がり日程が迫ってもなかなか部品が出来ない場合が、昔はよくありました。

このまま車が売れていくと、ホイールキャップだけ無しということになってしまう。ホイールキャップにつけるある部品ができなくて、フタバさんとある型屋で偶然会ったのです。課長と係長が一生懸命その部品を型屋でつくっているのです。「こんなことやったって絶対できんわ」って私が言ったら、向こうも頭にきていますものですから、「じゃ、お前やるか？」って言うので、「よし、やる」って。それも1週間でね。

柱時計の枠をうまく曲げる技術で、私が若いころやったものの応用でできると思ったのです。ですから、「これはすぐできるよ」と言いました。フタバさんの方は頭にきていて、岡崎工場ができたばかりのころで、クリスマスの晩でしたが、プレスに型をつけて押すのも待ち受けていて、今晩メッキ屋さんを持っていかなければ絶体絶命だと。私が「今夜の（クリスマスの）パーティ券がパアになっちゃうので、もう早く帰って下さい」

と言ったら、「いや、全部できるまでいる」と言うものですからね。そういう仕事が私のところは多かった。

(7) 技術蓄積の継承と活用

松島 だんだんわかってきました。いろんな会社を拝見して、どうして開発のプロセスに入る会社とそうでない会社が分かれるのかというのがよくわからなかったのです。その分岐点がどこにあるのかが、きょうのお話を伺ってだんだんわかってきたような気がします。そこはポイントですのもう少し伺いたいのですが、やっぱりマシニングセンターを入れられたところが大きな分岐点になったのではないのでしょうか。マシニングセンターも入れて、従来の会長の経験とマシニングセンターが一緒になったところかな、というふうに思うのですけれどいかがでしょうか。

博康 ただ、マシニングセンターはどこの会社もその後どんどん入れていますから。金型屋さんもみんな入れていますから。

松島 そうすると、さっき会長がおっしゃった、梅村さんの時代から、そういう難しい仕事を事前に相談を受けて開発的なこともやっておられたことの経験の蓄積かもしれませんね。

博康 それが一番大きいです。

あと、気力の差でしょうね。例えば、大きく儲けようと思っていれば、開発的なことをやらなくても、図面のいいのをもらうとか、別の労力を使いますね。月産数が少ないものはもらわなくていいから、すごくロットの大きいものをとるような営業方法だったり、商売の方法だったりすれば、河村工機さんみたいになるわけです。例えば、三五さんもフタバさんも同じような商品をつくっていますから、一回設備投資すれば両方の会社から仕事がもらえるわけです。同じような仕事で、見た目は全く同じものを昔は2社発注していましたから、三五さんのある商品とフタバさんの、ほぼ同じ商品だったのです。それを、同じプレスで、同じ設備、極端な話、同じ金型でできれば、それはスケールメリットになりますから、そ

ういう営業をどんどんかけられる会社もあった。

うちの父親はたまたまそういうことが好きじゃなくて、人の鼻をあかすことが大好きだったわけですから、量は追わない。17人でいい。そのかわりおもしろい仕事がやりたい。ただ、親方個人の頭を頼りにしている会社だから、ものすごく大きくなることはできない。それなりの規模でないと目が届かなくなる。たとえば納期ストレスで技術的にも難しい仕事を10点受けて1点でもミスったら会社は終わってしまいますので、ずっと見ていないと心配でかなわない。だから今の規模のままやっていくしかないのかもしれない。会社としてはどこを目指すかということがあって、どちらがいいかということではないです。

松島 非常によくわかります。でも、そういう会社になっていった分岐点として私が気になるのは、ご子息に継がせようとして、そこでコミットしたことですよね。

加藤 プレス加工というのは、私に言わせると、当時、箱にきちっと入れたものではないのです。スコップですくって、大箱にぶち込んで運んだぐらいの商品だったのです。要するに、本当の重労働です。これを息子たちは絶対やってくれんだろう、これはほかにいくらでも人はいるだろう、と。今は違いますけどね。

博康 いまの先生のヒントから考えると、昔、急いでやったというのは手をつくってやる工法ですから、失敗したら手でたたいてつくるという試作の方法だったのですね。でも、今は型の技術が発展してきて若い人が最新鋭の機械でつくりますから、先ほどお見せしたように、Aという工法でやったがダメ、次にやったBという工法もダメ、次のCという工法もだめ……と順にやるのではなく、同時に何型かをガーッとつくって行って、A、B、C同時にどんどんトライして行って、どれか成功するかを見つける。リードタイムがどんどん短くなっても、この方法は成功確率が高まります。昔ながらのやり方では、アイデアがあっても、Aから順にトライする時間もなくて、心配で仕事が受けられないということもある。

加藤 仕事というのは、絶えず A と C の両方から攻めていく。

博康 もちろんね。ただ、そのリードタイムがどんどん短くなる分岐点は、工作機械と若い人たちの頭の融合だったかと言われれば、そうかもしれない。

松島 そのところで選択肢があったと思うのです。要するに、自分の子供が継がなければこれ以上は投資しないで、いままでのノウハウと設備でやれば利益は上がりますね。そのかわり会長の代で終わりますけど。

加藤 小さいけど、お金だけはある。

松島 儲かりますね。そうすれば、加藤会長の技術は一代で終わる。それまで蓄積したものはそこで消えるわけですね。技術の蓄積、経験の蓄積が。だけど、ご子息を入れようという意欲。跡を継いでもらおうという気持ちだけではなくて、継がせるために、そこで借金をして投資をした。

加藤 もう1つ申し上げると、製品をつくるノウハウは全部そこで受け継がせようと思ったわけです。機械は、買ってきてちょっと勉強すればすぐ削れるのです。

博康 それだけでは意味がないわけですね。

加藤 設計と製品そのものを最初から頭に浮かべて、パッと間違いなくつくっていく技術を持たせようと思ったのです。

松島 そこはたいへん大事だと思っているところなのです。現場でお父様と博康さんは一緒に仕事をして、その受け継がれるのにかかる時間はどれくらいなのですか。

加藤 10年間。丸7年は外へも出ませんでした。下の息子もそうですけれども、友達がたまたま会社を訪ねてきても、大学の同級生がきても、立ち話で、喫茶店へ行こうかとも言いませんでした。金型を1つきちっとつくれるようになるようにね。それは使っている現場でないと、本物の金型はできないのです。例えばフタバさんも、もちろんこれ（目の前の製品）はできます。ところが、これはものすごく硬いものですから、型は何の鋼を持ってきて、どういうもので、耐久力がどのくらいあるかというのは経験

しかないです。これは私の経験で昔使った鋼でつくった型です。すごく硬いのです。でも反対に柔らかい材料で加工しなければ型がもたない場合もある。そういうのはやっぱり蓄積した経験です。

博康 今言ったのは1つの例なのですけども、そういうものの応用を息子に伝えようというわけです。

松島 それを工場の中で一緒に仕事をしながらやったわけですか。

博康 ええ。会長がいまみたいに上手にしゃべれるようになったのはここしばらくです。(笑) 昔は口で教えてもらうことは全然なかったです。「これを見てわからんやつはバカだ」と。

加藤 つくったものはすぐ使っていきますからね。

博康 口では教えないのです。

松島 1つ伺いたいのですけども、そういう教え方というか育て方は、やっぱり息子でないとできないものですか。

加藤 黙ってついてこれんのじゃないですか。私がずうっとやってきた、60歳までは1ヵ月に5日ぐらいは徹夜したものなのです。(博康注：ホントは吞んでいて徹夜ということも多かった。とにかく家には帰らない。) そういう生活をずっと見ていますから、このぐらいの働きは当たり前だと思っているわけですよ。

博康 僕も、いま若い人にそれが言えるかといったら、言えないですね。「きょうは息子の誕生日だから帰ります」って言われちゃいますし、「きょうは父兄参観だから」って言われちゃう。そういう時代です。

3. 若干の考察

以上が、3時間に及ぶインタビューのほぼ3分の2に当たる部分である。残りの1時間は、完成車メーカー及び一次サプライヤーの海外展開に二次サプライヤーとしてどのように対応するべきかという論点であった。これについては稿を改めて議論することとし、以下では加藤均氏のオーラ

ル・ヒストリーを素材にしてサンキ工業が冒頭に述べたようにフタバ産業による自動車部品の開発過程に参画する能力を持つに至った過程をたどり、それについて若干の考察を行うこととする。

サンキ工業の創業者である加藤均氏は、町工場で金型の作れるプレス工としての熟練を積んで、独立創業したいわば職人型の経営者である。創業当初は多数の取引先を相手にさまざまなプレス加工を引き受けてこなしていたが、1960年代の半ば以降はフタバ産業との取引（アメリカ市場向けの自転車用ブレーキ）が増大していった。しかし、1973年のオイルショックによって輸出が激減したため、それ以降は利益率の良い自動車用部品の試作も手がけるようになり、量産から開発・試作に比重を移していった。その頃の試作は現在ほど試作と量産がきっちり分かれていなかったもので、試作のまま量産になったりすることもあった。この事情を加藤均氏は、「要するに、一発勝負ですから、経験がないとやれない仕事なのです。日にちもなければ何もないという勝負ですからね」「図面でちょっとでも不安なところは、1時間か2時間で金型をつくって、その部分だけをテストで、「よし、受けましょう」とこうやるわけです」と語っている。このように自動車部品の開発・試作への比重の移動が可能だったのは、加藤均氏が「金型の作れるプレス工」としての長年の経験を有していたからと理解してよい。

サンキ工業のもう一つの分岐点は、1980年代中頃のマシニングセンターやCAD/CAMなど最新の機械設備の集中投資であった。この理由を加藤均氏は「プレスで、ポーンと打つようなそういう身体使う労働は大学を出てからはやってくれんだろうと思ったのです。少しでも頭脳労働だったらいいだろうということで、借金して一生懸命買い集めたのです」と語っている。マシニングセンターやCAD/CAMの導入によって、手作業の熟練に依存しないで精密な金型を作るとともにプレス工程との一貫生産体制を作ることによって開発・試作と量産機能を統合した企業にすることができる。その道筋をつけることによって、当時まだ大学生であった博康氏、久

和氏の兄弟に事業を継承させようという目的があった。しかし、注目すべきは、加藤均氏の次の発言である。「もう1つ申し上げると、製品をつくるノウハウは全部そこで受け継がせようと思ったわけです。機械は、買ってきてちょっと勉強すればすぐ削れるのです」「設計と製品そのものを最初から頭に浮かべて、パッと間違いなくつくっていく技術を持たせようと思ったのです」。すなわち、事業そのものだけではなく、加藤均氏が長い経験によって蓄積してきた技術の継承を意図しているのである。

博泰氏も久和氏もこの意図を受けとめて技術の修行に励んだ。「(博康氏は)丸7年は外へも出ませんでした。下の息子(久和氏)もそうですけれども、友達がたまたま会社を訪ねてきても、大学の同級生がきても、立ち話で、喫茶店へ行こうかとも言いませんでした。金型を1つきちっとつくれるようになるようにね。」と加藤均氏は感慨を込めて語っている。

その後、1990年代にサンキ工業がエキマニ部品を主力とする開発能力をもつ二次サプライヤーへの発展していった過程は、以下のとおりである。エキマニは前述したようにエンジンに直接につけられる排気管であり、エンジンの性能を左右する重要な部品である。従来は鋳物製であったが、1993年代の初めから急速にステンレスのプレス製品に変わりはじめた。その理由は、①鋳物製に比べ、ステンレス製はマフラーの触媒効率が格段に上がるため排気がクリーンになる、②軽量化ができる可能になる、③設計に自由度が増すので、排気の流動性が良い形状で実現できるようになり、エンジンのパワーアップができるなどであった。しかし、ステンレス製とするためには、①エンジンルームの中のスペースは少ないのでパイプ曲げの半径を極限まで小さくする必要がある、②エキマニは何点ものパイプ部品が溶接されて一つの製品になるので、短いリードタイムの中で多くの金型を製作する必要がある、③ステンレスという素材は硬いために、金型を切削加工で製作する必要があるなどの技術上の難しさもあり、一般の金属プレス部品メーカーがこの分野に進出することは困難であった。

これに対して、サンキ工業は前述のように1980年代中頃にすでにマシニ

ングセンターや三次元 CAD/CAM を導入しノウハウを蓄積していたので、上記の技術的な課題をクリアしてフタバ産業からエキマニの試作用金型を受注することができた。当初はエキマニ用の金型のみの受注であったが、次第にエキマニ部品の一部については量産も含めて受注するようになった。さらに、1995年に加藤博康氏が社長に就任してからは、「図面確定以前より商品の企画に提案、参画させてもらう」活動を積極的に行っている。その結果、現時点ではそのようないわゆる開発型製品と「図面が確定していて、依頼があって他社と相見積りしてそのとおりに作る」製品の売上の割合は、概ね7：3になっている。

すなわち、創業者・加藤均氏が技術蓄積を継承し、その活用を図るという考え方を持って積極的に新技術を体化した設備投資を行ったこと、後継者である加藤博康氏がその考え方を共有して技術修得の努力を行うとともにさらに一次サプライヤーに対して積極的なアプローチを行ったことが、サンキ工業を町工場から開発能力をもつ二次サプライヤーに発展させた要因であると考えることができる。

*加藤均氏及び加藤博康氏には、長時間にわたり筆者のインタビューにお答えいただいた。記して感謝する。なお、本研究は一橋大学大学院商学研究科21世紀 COE プログラム「知識・企業・イノベーションのダイナミクス」の研究プロジェクト「日本におけるヒトを中核とした企業システムの形成」による研究成果の一部である。

《参考文献》

- 藤本隆宏 [1997]『生産システムの進化論—トヨタ自動車にみる組織能力と開発プロセス』有斐閣。
- 武石彰 [2003]『分業と競争—競争優位のアウトソーシング・マネジメント』有斐閣。
- 西口敏弘 [2000]『戦略的アウトソーシングの進化』東京大学出版会。
- 松島茂 [2002]「自動車産業と産業集積—豊田市周辺のフィールド・ワークか

らの中間的考察』『経営志林』（法政大学）第39巻第1号。

松島茂 [2005] 「企業間関係：多層的サプライヤー・システムの構造—自動車産業における金属プレス部品の2次サプライヤーを中心に」 工藤章・橘川武郎・グレン, D. フック編『現代日本企業1』（有斐閣）の第10章として所収。

松島茂 [2006] 「オーラル・ヒストリーの活用法—機械工業振興臨時措置法に関する研究を中心に」 法政大学イノベーション・マネジメント研究センター・ワーキングペーパー。

Development Process of Workshop to the Second-Tier
Supplier of the Automobile Industry
—The Case of Sanki Industry—

Shigeru MATUSHIMA

《Abstract》

Multiple-layered suppliers system is one of the characteristics of Japanese automobile industry and it seems to be a source of competitiveness. Especially it is important that some Second-tier suppliers have R&D capability, because not only assemblers but also many suppliers can be involved efficiently in the R&D process.

This article attempts to describe the development process of Sanki Industry by oral history of Mr. Kato, who is the founder of the company. It contends that the orientation for building up a store of technology should be preferred to building up a store of capital, and that the orientation should be shared among the members of the company.